

UREDNIK/EDITOR:

prim. prof. dr. Marjan Bilban,
dr. med.

dr. Mirko Markič,
UP FM,
Cankarjeva 5, 6000 Koper,

Igor Kolenc, spec.,
samostojni svetovalec

mag. Martina Miklavčič šumanski
Hidria Rotomatika d.o.o
Šmarska cesta 4, 6000 Koper

VPLIV KOMUNIKACIJE IZVRŠNIH MENEDŽERJEV NA VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU

POVZETEK

V menedžerski praksi je v uporabi veliko preventivnih orodij (npr. najboljših praks, primerjalnega presojanja, ocenjevalnih modelov ipd.), s katerimi se neprestano izboljšuje stanje na področju varnosti in zdravja pri delu. Ker je komuniciranje ena ključnih sestavin, ki vplivajo na varnostno kulturo in uspešnost preventivnih ukrepov, nas je zanimalo, kako slovenski izvršni menedžerji komunicirajo in kako stopnja komunikacije z vidika varnosti in zdravja pri delu vpliva na njihov način vodenja. V ta namen smo uporabili kvantitativno tehniko zbiranja podatkov (anketo) in pridobljeno analizirali s programskim orodjem SPSS. Anketni vprašalnik smo posredovali vsem 351 izvršnim menedžerjem v velikih slovenskih gospodarskih družbah. Ugotovili smo, da izvršni menedžerji v velikih slovenskih gospodarskih družbah s svojim načinom komuniciranja pozitivno in pomembno vplivajo na stanje varnosti in zdravja pri delu (povezanost med vplivom in komunikacijo je relativno močna; beta koeficient znaša 0,774). Večja stopnja komuniciranja izvršnih menedžerjev v velikih slovenskih gospodarskih družbah tudi bolj vpliva na zaposlene sodelavce z vidika njihovega želenega ravnanja. Predlagali smo najbolj učinkovite aktivnosti, ki naj bi jih upoštevali menedžerji v velikih slovenskih gospodarskih družbah za izboljšanje stanja na področju varnosti in zdravja pri delu ter bi pri tem kot preventivno orodje uporabili komuniciranje.

Ključne besede: anketa, komuniciranje, menedžerji, orodja menedžerjev, raziskava, Republika Slovenija, varnost in zdravje pri delu, velika podjetja, vodenje, izvršni menedžerji.

HOW CEOs' COMMUNICATION INFLUENCES SAFETY AND HEALTH AT WORK

ABSTRACT

There are many preventive tools used in management practice (e.g. best practice, comparative judgement, evaluation models, etc) which help constantly improve the situation in the work security and health field. As communication is one of the key segments influencing security culture and preventive measures success, we were interested, how Slovene managers communicate and how the communication degree impacts their way of managing. We used a quality information assembling technique (a questionnaire) and then analysed the data with software tools SPSS. The questionnaire was forwarded to 351 large Slovene companies' CEOs. We found out the large Slovene companies' CEOs by their way of communicating positively and significantly influence the work security and health situation (the interaction between the influence and communication is relatively strong; beta coefficient is 0.774). The higher communication degree in large Slovene companies influences more the employees' expected behaviour. We suggested the most efficient activities to be regarded by the large Slovene companies' CEOs to improve the work security and health situation by using communication as a preventive tool.

Key words: a questionnaire, communication, managers, tools, a survey, the Republic of Slovenia, work security and health, large companies, management, a CEO (Chief Executive Officer).

Vpliv komunikacije vršnih menedžerjev na varnost in zdravje pri delu

1 Uvod

Beseda »komunicirati« izhaja iz latinskega glagola »communicare« in pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet (Florjančič in Ferjan 2000, 12). Obenem je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1993, 392-393) komuniciranje opisano kot glagolnik od komunicirati in pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se oziroma biti razumljiv in sprejemljiv. Komunikacija je sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij.

Z definicijo komuniciranja (na splošno ali specifično) se je ukvarjalo več avtorjev (npr. Lipovec 1987; Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič 2004; Gomez-Mejia, Belkin in Cardy 2005; Možina idr. 1994; Tavčar 1995; Rozman, Kovač in Koletnik 1993; Meško Štok 2008 idr.). Na podlagi njihovih ugotovitev povzamemo, da je komuniciranje prenos podatkov in informacij med virom in sprejemnikom s pomočjo verbalnih in neverbalnih znakov, po poteh, ki jih lahko imenujejo kanali ali mediji. Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli. Komuniciranje lahko razdelimo glede na obliko (besedno ali verbalno in neosebno ali neverbalno) in smer (enosmerno in dvosmerno) komuniciranja, glede na razdaljo (neposredno in posredno) med udeleženci in število sodelujočih (intrapersonalno, interpersonalno in javno) ali pa jih razdelimo na več vrst po različnih kriterijih: glede na uporabljene znake, komunikacijski kanal, cilje, vsebino itd. (Popovič 2008, 7-14).

Komunikacije, ki prispevajo, da nekaj postane splošno, povezano in združeno, so konstruktivne komunikacije. V ospredju je razreševanje problemov, pri čemer se spoštuje in enakopravno upošteva vse vpletene v komunikaciji. Ta oblika komuniciranja je uspešna, funkcionalna, nemotena in pozitivna. Obstaja tudi destruktivno komuniciranje, ki onemogoča medsebojno dogovarjanje in sporazumevanje. Te komunikacije so neuspešne, disfunkcionalne, motene in negativne (Brajša 1994, 117-118).

Komuniciranje v podjetjih in drugih organizacijah privlači pozornost raziskovalcev že od začetka 20. stoletja, pravi razmah pa doživlja od šestdesetih let prejšnjega stoletja vse do danes¹. Razlog je v povezanju komuniciranja in uspešnosti podjetja ali

druge organizacije (Jansen 2004). Po njegovem mnenju je komuniciranje v organizaciji ključnega pomena za obstoj in razvoj vsake organizacije. Slabo komuniciranje je lahko tudi eden izmed temeljnih razlogov za konflikte med sodelavci. Obstaja: 1) komuniciranje navzdol (Downward Channel), in je komunikacijski kanal, ki ga uporabljajo menedžerji za pošiljanje sporočil zaposlenim ali kupcem/odjemalcem in 2) komuniciranje navzgor (Upward Channel), ki je komunikacijski kanal, po katerem podrejeni pošiljajo informacije nadrejenim (Možina et al. 2002, 827).

Še posebej pa komuniciranje vpliva na odnose med menedžmentom in zaposlenimi ob usklajevanju delovnih opravil (Meško Štok 2007; Meško in Meško Štok 2007). Ravnanje s sodelavci (HRM - Human resource management; menedžment virov) je splet različnih tehnik, ki jih menedžerji uporabljajo pri vzpodbujanju in motiviranju zaposlenih za doseganje boljših izidov na različnih področjih. Ta področja so npr. uvažanje novih sodelavcev, izobraževanje in usposabljanje ter razvoj zaposlenih, motiviranje zaposlenih, razreševanje konfliktov in problemov, organizacijska kultura, nagrajevanje zaposlenosti, sodelovanje delavcev pri upravljanju in področje delovnopravne zakonodaje, kar vse vpliva na njihovo varnost in zdravje pri delu (prim. Ivanuš-Bezjak 1998, 251-259).

Že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja so menedžerji v organizaciji za komuniciranje v povprečju namenili kar 75 odstotkov svojega časa (Mintzberg 1980). Tudi sodobnejše raziskave (Asllani in Luthans 2003) kažejo, da se pri uspešnem obvladovanju znanja pomen komuniciranja le še večja (Nadoh 2004, 53). Prav tako je bilo ugotovljeno (Nadoh in Podnar 2004 v Svetlin in Ilič 2004, 153):

- da se med komuniciranjem in zadovoljstvom zaposlenih kaže pozitivna povezanost;

¹ *Začetki komunikologije segajo bistveno bolj v preteklost, saj naj bi se ta začela v 4 stol. pr. n. št. Tako je bil prvi temeljni kamen Platonov Fajdros iz okrog 360 pr. n. št., v katerem Sokrat in Fajdros med drugim razpravljata o retoriki ter o razliki med govorjeno in opisano besedo, in drugi Aristotelova Retorika (360 pr. n. št.), prva sistematična analiza sposobnosti prepričevanja itd. (Splichal 2001).*

- da je kakovost komuniciranja empirično preverjeno povezana z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih;
- da je potrjena pomembna vloga organizacijskega komuniciranja pri uvajanju sprememb v organizaciji in
- da ima organizacijsko komuniciranje velik pomen pri utrjevanju zavezanosti in pripadnosti zaposlenih organizaciji.

Brez sposobnosti komuniciranja bi sodobne organizacije, kot jih poznamo, izginile, sta bila že leta 1978 prepričana socialna psihologa Katz in Kahn (1978). Komuniciranje bo vedno kot nekakšno »lepilo«, ki različne funkcije, skupine ali posameznike veže v celoto (Church 1996, 4-11). Komuniciranje je integracijski proces, ki ga je treba upoštevati, predvsem pa obvladovati.

In prav proces komuniciranja je ključen pri posredovanju informacij o varnem in zdravem delu na način, da bo to pri zaposlenih sprejeto kot vrednota, ne kot prisila. Komuniciranje je tudi vitalna sestavina preventive in vzdrževanja uspešnosti varnosti in zdravja pri delu (Flin in Yule 2004, 45-51).

Po pregledu strokovne in znanstvene literature s področja raziskovanja komuniciranja ter njenega vpliva na varnost in zdravje pri delu v Republiki Sloveniji smo ugotovili, da lahko to predstavlja velik izziv in korak naprej v njenem trajnostnem razvoju. V slovenski vzajemni bibliografsko-kataložni bazi podatkov COBIB.SI, ki je rezultat online vzajemne katalogizacije in vsebuje več kot 3,2 milijona (december 2007) bibliografskih zapisov o knjižnem in neknjižnem gradivu (monografske publikacije, serijske publikacije, članki itd.), je področje komuniciranja in varnosti pri delu/varnosti in zdravje pri delu skupaj zabeleženo zgolj 21-krat (vir: <http://cobiss.si/>). Po nadaljnjem preverjanju dosedanjega raziskovanja področja komuniciranja ter vpliva na varnost in zdravje pri delu smo ob vnosu ključnih besed varnost in zdravje ter komuniciranje dobili v slovenskem jeziku tri zadetke. Od tega eno diplomsko nalogo, en članek in eno monografijo. Za naše nadaljnje raziskovanje smo uporabili eno bibliografsko enoto, tj. prispevek z oznako članek/sestavek. Ker je termin varnost in zdravje novejšega izvora,

smo pregledali tudi po ključnih besedah varstvo pri delu in komuniciranje, kar nam je dalo 12 zadetkov v slovenskem jeziku. Po temeljitejšem pregledu povzetkov, ključnih besed in drugih značilnosti tako ugotovljenih vsebin smo za nadaljnjo obravnavo primerne ocenili en članek/prispevek. Zadnji izločitveni način pridobivanja informacij je bil uporaba kombinacij ključnih besed varnost pri delu in komuniciranje, ki je pokazal štiri možne vire za nadaljnjo analizo. Komunikacija kot del preventive varnosti in zdravja pri delu je bila omenjena v enem članku/prispevku. Dva bibliografska zapisa, ki sta bila v angleškem jeziku in se nista nanašala na raziskovanje komuniciranja ter varnosti in zdravja pri delu, smo izločili iz nadaljnje obravnave. Nadaljnja študija s področja komuniciranja z vidika varnosti in zdravja pri delu je temeljila na analizi treh dosegljivih prispevkov/člankov.

Prvi, ki je pisal o pomenu komuniciranja na področju varnosti in zdravja pri delu v Republiki Sloveniji, je bil Peter Polak (1990, 65-68). Avtor se je v prispevku omejil na kooperativnost za delo v skupini, ki postaja pomemben tvorec učinkovitosti in poslovne uspešnosti podjetij. Postavil je dve izhodišni tezi: a) da je kooperativnost tudi na področju varstva pri delu in b) da je kooperativnost temeljna sestavina vseh metod komuniciranja, ki so potrebne v dejavnosti varstva pri delu. Sklepa, da se nove poti za povečanje učinkovitosti varstva pri delu odpirajo z uvajanjem sodobnih metod komuniciranja in ustvarjanja pogojev za dobro kooperativnost za delo v skupini. Ugotavlja, da je stroka varnosti pri delu v precejšnjem zaostanku na področju komuniciranja, zato predlaga pripravo strokovnih podlag za sodobno komuniciranje tudi na tem področju. Je prvi članek v Republiki Sloveniji, ki popularizira vlogo komuniciranja v varstvu pri delu na poljuden način in z različnih zornih kotov.

O komunikaciji kot delu preventive na področju varnosti in zdravja pri delu sta nato leta 1996 pisala Kacian in Gajič (1996, 50-62). V publikaciji Delaj varno sta opisala metodologijo analize nevarnosti telesne integritete in vizualno neverbalno komunikacijo. Komunikacija je teoretično predstavljena kot del preventive. Vsebine komunikacije niso členjene na posamezne konstrukte in ni opisana korelacija

med komunikacijo in stanjem varnosti in zdravja pri delu. Njun prikaz se nanaša bolj na individualno ter teoretično obravnavo komuniciranja posameznika, in ne z vidika vodenja oziroma menedžmenta. Kot vrsta gradiva je navedena analitična raven (sestavni del), tiskovno gradivo, torej ne gre za originalen raziskovalni izid.

Zadnji prispevek/članek za našo teoretično analizo je objavil Strašek (2000, 239-241). V njem je opisal usposabljanje, zavedanje in usposobljenost ter komuniciranje v sistemih vodenja varnosti in zdravja. Vsebinsko se je predstavitev problematike komuniciranja v sistemih vodenja varnosti in zdravja pri delu nanašala na opis zahtev standarda SafetyCert in standarda OHSAS 18001. Taksativno so povzete zahteve iz omenjenih standardov, ki so usmerjene na posvetovanje ter notranje in zunanje komuniciranje. O konkretnem vplivu komuniciranja na stanje varnosti in zdravja pri delu avtor v prispevku ni pisal oziroma raziskoval. Gre za predstavitev že znanega in popularizacijo strokovnih spoznanj oziroma strokovni članek.

Po pregledu javno dosegljivih bibliografskih podatkov o komuniciranju ter njenem vplivu na stanje varnosti in zdravja pri delu smo ugotovili, da v Republiki Sloveniji do sedaj še ni bila opravljena nobena vrsta raziskave (izvirna ali aplikativna, kvalitativna ali kvantitativna, empirična ali teoretična ipd.) s področja komuniciranja menedžmenta (vršnega, srednjega ali spodnjega) in njihovega vpliva na stanje varnosti in zdravja pri delu.

Problem vidimo v tem, da se s komuniciranjem izvršnih menedžerjev v slovenskih velikih (pa tudi srednjih, malih in mikro) gospodarskih družbah in drugih nepridobitnih organizacijah še nihče ni raziskovalno ukvarjal, čeprav to predstavlja bistveno sestavino uspešnosti poslovno-organizacijskega sistema varnosti in zdravja pri delu. To je bil hkrati osnovni motiv za načrtovanje in izvedbo raziskave o komuniciranju menedžerjev in vplivu na stanje varnosti in zdravja pri delu. Še posebej zato, ker je pomembnost komuniciranja izvršnih menedžerjev in njihovega vpliva na stanje varnosti in zdravja pri delu v podjetjih ali drugih organizacijah, ki jih vodi, v ospredju mnogih raziskovalcev v razvitejših družbenih okoljih (npr. Krause, Seymour in Sloat

1999; Glendon in Litherland 2001; Vredenburg 2002; Krause 2004; Flin in Yule 2004; Krause 2005; Arboleda, Morrow, Crum in Shelley 2003; Vinodkumar in Bhasi 2009 itd.). Najpogosteje raziskovalci komuniciranje menedžerjev z vidika varnosti in zdravja pri delu obravnavajo v povezavi z organizacijsko kulturo in klimo, sodelovanjem delavcev pri soupravljanju, skupinskim delom, strukturo organiziranosti, vzgojo in izobraževanjem oziroma usposabljanjem, plačnim in/ali nagradnim sistemom ter zavezanostjo menedžerjev oziroma voditeljev za kakovosti dela in življenja. Proučevanje pojava komuniciranja izvršnih menedžerjev v velikih slovenskih gospodarskih družbah in njenega vpliva na stanje varnosti in zdravja pri delu predstavlja temo s področja nalog menedžerjev, ki so planiranje, organiziranje, kontroliranje in vodenje (Daft 2000, 8). Namen kvantitativne raziskave, teoretične in empirične cilje, hipotezo in vzorec anketiranih bomo predstavili v naslednjem poglavju.

2 Metodologija

2.1 Namen raziskave

V času ekonomske in gospodarske krize so izvršni in drugi menedžerji še dodatno obremenjeni z nalogami, ki niso prioriteto povezane z varnostjo in zdravjem v organizaciji, ki jo vodijo. Navkljub temu pa je ključnega pomena, da tudi v takih trenutkih izvršni menedžment deluje tudi na področju, ki je povezano z zagotavljanjem varnosti in zdravja zaposlenih sodelavcev. Vpliv obvladovanja (finančno in kadrovske) varnosti in zdravja pri delu ima v takih obdobjih še večjo vrednost, saj se lahko izvršni menedžerji brez motečih dogodkov v zvezi s poškodbami in zdravstvenimi okvarami pri delu dejansko lažje osredotočajo na razreševanje kritičnih situacij. Želeli smo ugotoviti, kako slovenski izvršni menedžerji v velikih gospodarskih družbah komunicirajo in kako stopnja njihove komunikacije z vidika varnosti in zdravja pri delu vpliva na njihov način vodenja. Kot raziskovalce so nas zanimale medsebojne korelacije med naslednjimi spremenljivkami: vzpodbujam ljudi k posredovanju informacij, informiram vse zaposlene o dogajanju na področju varnosti in zdravja pri delu, pogosto komuniciram z vsemi zaposlenimi, obravnavam dogajanja direktno na mestu nastanka, z

ostalimi delim pridobljene izkušnje in lastno motiviranost, pozorno poslušam, tisto, kar mislim, povem na konstruktiven način, vprašam druge za njihovo mnenje in vzpostavim vzdušje, ki omogoča drugim, da spregovorijo o izzivih.

2.2 Cilji raziskave

Načrt raziskave o komuniciranju izvršnih menedžerjev v velikih slovenskih podjetjih z vidika varnosti in zdravja pri delu smo razvijali iz teoretičnih in empiričnih ciljev raziskave. V teoretičnem delu raziskave o komuniciranju z vidika varnosti in zdravja pri delu je bil naš prvi cilj pregled relevantne domače in tuje strokovne literature oziroma predstavitev raziskovalnih dosežkov na tem področju. Po analizi primarnih in sekundarnih dokumentov, tako formalnih kot neformalnih, smo lahko utemeljili teoretične poglede in posploševanje.

Empirični cilj raziskave pa je bil ugotoviti medsebojno korelacijo med spremenljivkami, ki vplivajo na komuniciranje in ugotovitev, kako komuniciranje izvršnih menedžerjev v velikih slovenskih gospodarskih družbah z vidika varnosti in zdravja pri delu vpliva na njihov način vodenja. Menedžerji lahko spremembe v organizaciji, ki jih vodijo, uveljavljajo na direktivni ali participativni način. Direktivna pot sprememb poteka s pomočjo ukazovanja. Spremembe so zelo hitre, vendar kratkotrajne. Trajajo toliko časa, dokler traja pritisk. Zaposleni ravnajo drugače zaradi strahu pred kaznijo, in ne zaradi prepričanja, da je sprememba smiselna. Ko pritisk popusti, se hitro vzpostavi prejšnje stanje. Participativna pot poteka s pomočjo prepričevanja in izobraževanja. Do sprememb pride počasi, vendar so trajne. Zaposleni ravnajo drugače, ker so prepričani, da je sprememba smiselna. Pri tem na spremembe v ravnanju ljudi vplivamo z znanjem, ki lahko spremeni tudi njihovo vedenje, vrednote, norme itd. To pa so že elementi organizacijske kulture. Če želimo zagotoviti, da bodo uvedene spremembe trajne in učinkovite, moramo vplivati tudi na spremembe organizacijske kulture. V obratnem primeru se nam lahko zgodi, da bomo organizacijo spremenili samo na formalni, ne pa tudi na vsebinski ravni (Vrčko 2004).

Raziskava je orientirana k pridobitvi podatkov in

informacij, ki so povezane s komuniciranjem izvršnih menedžerjev v velikih gospodarskih družbah v Republiki Sloveniji. Pridobljene podatke in informacije bodo lahko izvršni menedžerji uporabljali pri svojem vsakdanjem delu za izboljšanje medsebojne komunikacije z zaposlenimi. Ugotavljali bodo lahko tudi, kako stopnja komunikacije z vidika varnosti in zdravja pri delu vpliva na njihov način vodenja ter stanje področja, za katero so odgovorni.

Za izdelavo konstrukta stopnje komuniciranja, ki vsebuje elemente: vzpodbujam ljudi k posredovanju informacij, informiram vse zaposlene o dogajanju na področju varnosti in zdravja pri delu, pogosto komuniciram z vsemi zaposlenimi, obravnavam dogajanja neposredno na mestu nastanka, z ostalimi delim pridobljene izkušnje in lastno motiviranost, pozorno poslušam, tisto, kar mislim, povem na konstruktiven način, vprašam druge za njihovo mnenje in vzpostavim vzdušje, ki omogoča drugim, da spregovorijo o izzivih na sproščen način, smo izhajali iz Krauseja (2005).

Za potrditev namena in ciljev raziskave o komuniciranju izvršnih menedžerjev v velikih slovenskih podjetjih smo zasnovali naslednjo hipotezo:

H1: Stopnja komuniciranja izvršnih menedžerjev v velikih slovenskih podjetjih pozitivno in statistično značilno vpliva na stanje varnosti in zdravja pri delu.

2.3 Vzorec

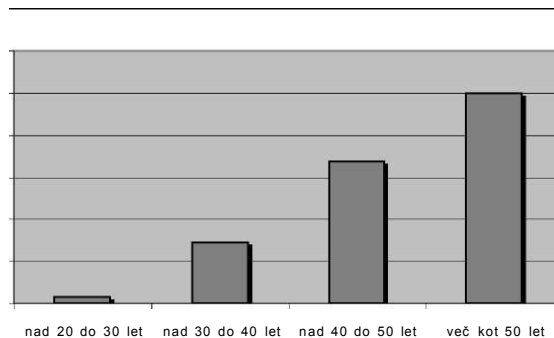
Zbiranja podatkov in informacij smo se lotili s pomočjo kvantitativne metode raziskovanja. Kot raziskovalni pripomoček oziroma orodje za pridobivanje podatkov in informacij smo uporabili anketo, ki smo jo opravili aprila, maja in junija leta 2008. Vprašalnik smo posredovali vsem 351 izvršnim menedžerjem velikih slovenskih podjetij po elektronski pošti. Prejeli smo 62 odgovorov, kar nam po enačbi končne populacijske korekcije omogoča natančno oceno značilnosti populacije (Easterby, Thorpe in Lowe 2005, 171). Za pridobitev omenjenih 62 odgovorov smo po prvem pošiljanju zadevo še trikrat ponovili s ponovnim posredovanjem vprašalnika na naslove, s katerih ni bilo nobenega odziva. Pri načrtovanju vzorca smo se na osnovi predhodno omenjenih

predpostavk in poznavanja populacije odločili za raziskavo v velikih podjetjih. Vzorec smo oblikovali s pomočjo javno dostopne baze velikih slovenskih podjetij, ki so v poslovnem imeniku.² V navedeni bazi je po standardni klasifikaciji dejavnosti in enem izmed kriterijev za velika podjetja - več kot 250 zaposlenih - delujočih 351 podjetij. Vsem tako izbranim podjetjem smo posredovali anketni vprašalnik s pretežno zaprtimi odgovori, na osnovi katerega smo izvedli statistično obdelavo podatkov. Zaradi lažjega in hitrejšega posredovanja smo se odločili za posredovanje ankete skupaj s spremnim dopisom izključno v elektronski obliki, ker smo pričakovali približno enak nivo odgovorov kot pri anketah, ki so bile posredovane po pošti - pri poštni anketi povprečno odgovori 20-40 odstotkov tistih, ki jim je poslan vprašalnik (Flere 2000, 128). V spremnem dopisu, ki je bil razdeljen na dva dela, smo na kratko razložili namen ankete, čas, potreben za izvedbo ankete, zagotovilo za varnost podatkov in njihovo izključno uporabo kot celoto, navodilo za izpolnjevanje in kontaktno osebo za dodatna vprašanja ali informacije ter rokom za vrnitev izpolnjene ankete.

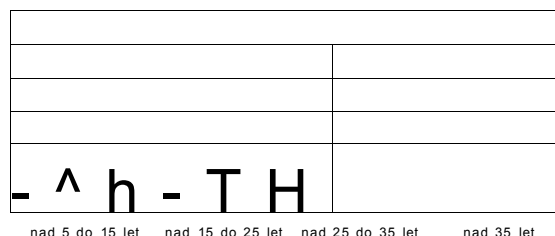
3 Rezultati

Uporabljena osnovna metoda empiričnoraziskovalnega dela je statistična metoda analize primarnega vira podatkov in informacij, pridobljenih z anketnim vprašalnikom. Podatke in informacije, pridobljene z anketiranjem, smo najprej oblikovali v MS Excelovih tabelah. Tako pripravljene podatke smo nato prenesli v programsko orodje SPSS, kjer smo jih podrobneje statistično obdelali.

Iz slike 1.1 je razvidno, da so pri anketi sodelovali v glavnem starejši zaposleni z bogatimi življenjskimi in poslovnimi izkušnjami. Starost več kot 50 let je že doseglo 31 anketiranih, 21 jih je bilo v starostnem obdobju nad 40 do 50 let, 9 jih je bilo v starostnem obdobju nad 30 do 40 let, 1 je bil v starostnem obdobju nad 20 do 30 let. Iz tega lahko sklepamo, da so se pri podajanju odgovorov v anketi naslonili na pridobljene in usvojene izkušnje iz realnega vsakodnevnega poslovnega in osebnega delovanja. Iz slike 1.2 je razvidno, da je večina sodelujočih pridobila večletne delovne izkušnje. Nad 35 let delovnih izkušenj je podalo 7 anketirancev, 32 anketiranih je podalo, da imajo nad 25 do 35 let delovnih izkušenj, 11 je pridobilo nad 15 do 25 let delovnih izkušenj in 10 je pridobilo nad 5 do 15 let delovnih izkušenj. Iz tega lahko sklepamo, da so sodelujoči svoje odgovore podajali na osnovi pridobljenih in usvojenih znanj, ki so jih oblikovali v svojih kulturnih sredinah.



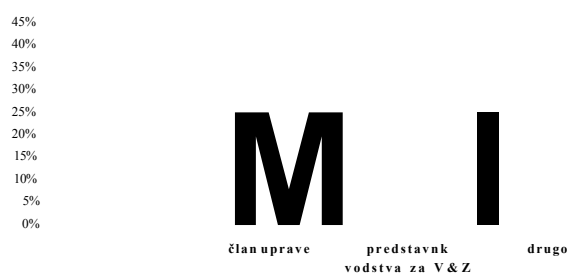
Slika 1.1 Starost sodelujočih



Slika 1.2 Delovne izkušnje - delovna doba

bila večletne delovne izkušnje. Nad 35 let delovnih izkušenj je podalo 7 anketirancev, 32 anketiranih je podalo, da imajo nad 25 do 35 let delovnih izkušenj, 11 je pridobilo nad 15 do 25 let delovnih izkušenj in 10 je pridobilo nad 5 do 15 let delovnih izkušenj. Iz tega lahko sklepamo, da so sodelujoči svoje odgovore podajali na osnovi pridobljenih in usvojenih znanj, ki so jih oblikovali v svojih kulturnih sredinah.

Iz slike 1.3 je razvidna vodstvena struktura sodelujočih. Na anketo se je odzvalo 24 izvršnih menedžerjev, 11 članov uprav, 8 predstavnikov vodstev za varnost in zdravje pri delu ter 19 drugih zaposlenih, ki so se opredelili kot svetovalec 1, strokovni sodelavec 1, predstojnik 1, vodja službe za kadre 3, vodja prve ravni 1, direktor 3, širše vodstvo 1, srednji menedžment 2, predsednik upravnega odbora 1. Pet oseb ni podalo informacije, v kateri del vodstvene strukture spadajo. Glede na prikazano odzivnost lahko sklepamo, da smo pridobili podatke od oseb, ki imajo dejansko moč odločanja v posameznem



Slika 1.3 Vodstvena struktura

² <http://www.bizi.si/Default.aspx> (14.4. 2008)

Razvoj in znanost



Slika 1.4 Izobrazbena struktura

podjetju.

Slika 1.4 nam prikazuje odstotni nivo izobrazbene strukture sodelujočih anketirancev. Najbolj je prisotna visokošolska ali univerzitetna izobrazba s 44 sodelujočimi, sledi 8 oseb s podiplomsko izobrazbo, 6 z višješolsko izobrazbo in 3 s srednješolsko izobrazbo. Iz tega lahko sklepamo, da so pri anketi sodelovali ljudje, ki imajo primeren nivo strokovnega in splošnega znanja glede na obravnavano problematiko.

V okviru komunikacije sta najbolj ocenjena pozorno poslušanje in vzpodbujanje ljudi k posredovanju informacij (tabela 1.0). Obravnavanje dogajanja neposredno na mestu nastanka je najnižje ocenjeno. V organizacijah, kjer je prisotna močna vedenjska komponenta obnašanja izvršnih menedžerjev in kjer je prisoten procesni način organizacije, je obravnavanje dogajanja na mestu nastanka neke vrste stalnica v poslovanju, saj je izvršni menedžment vpet v vse pore delovanja podjetja (prim. Krause 2005). Značilnost takega menedžmenta je tudi ta, da se pogosto neposredno srečuje z zaposlenimi sodelavci na delovnih mestih in da ima vzpostavljen sistem direktne neposredne komunikacije med izvršnim menedžmentom in posameznikom v organizaciji. Iz tega lahko sklepamo, da je v velikih slovenskih podjetjih prisotnost hierarhičnega načina vodenja in komuniciranja še vedno prisotna

Komunikacija	Povprečna ocena odgovorov	Standardni odklon	O	N
Spodbujam ljudi k posredovanju informacij.	6,52	1,112	62	
I informiram vse zaposlene o dogajanju na V&Z.	5,45	1,606	62	
Pogosto komuniciram z vsemi zaposlenimi.	5,60	1,604	62	
Obravnavam dogajanja direktno na mestu nastanka.	5,40	1,859	62	
Z ostalimi delim pridobljene izkušnje in lastno motiviranost.	5,89	1,461	62	
Pozorno poslušam.	6,52	1,112	62	
Tisto, kar mislim, povem na konstruktiven način.	6,32	1,265	62	
Vprašam druge za njihovo mnenje.	6,03	1,414	62	
Vzpostavim vzdušje, ki omogoča drugim, da spregovorijo o izzivih na sproščen način.	6,03	1,414	62	
Povprečje komunikacije	5,97	0,828	62	

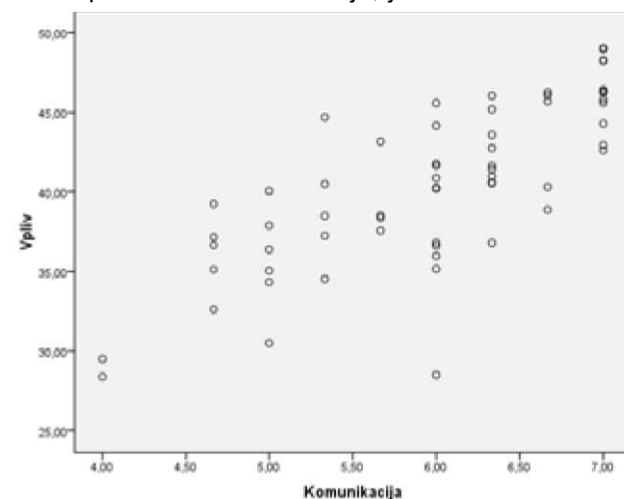
Tabela 1.0 Rezultati samoocene komunikacije

kljub kompleksnemu okolju in zahtevi po znanju, ki se v hierarhično organiziranih organizacijah niso mogli razvijati in so zahtevali nastanek delovnih timov (Moses in Stahelski 1999).

V korelacijski matriki so prikazani korelacijski koeficienti med proučevanimi spremenljivkami (tabela 1.1). Iz nje lahko ugotovimo, da je njihova povezanost relativno nizka. Očitno je, da nanje v veliki meri vplivajo specifični dejavniki. Največjo medsebojno korelacijo vidimo med vzpostavljanjem vzdušja, ki omogoča poslovno organizacijsko okolje, v katerem je možno komunicirati o izzivih, in vključevanjem mnenja drugih.

V nadaljevanju smo analizirali linearno odvisnost med vplivom in komunikacijo. Z razsevnega diagrama lahko razberemo, da je odvisnost vpliva na zaposlene pozitivna, kar pomeni, če povečamo stopnjo komunikacije, posledično povečamo tudi vpliv na zaposlene z vidika varnosti in zdravja pri delu. Na podlagi ocenjenega determinacijskega koeficienta (tabela 1.2) ugotavljamo, da je približno 60 % variance spremembe vpliva izvršnih menedžerjev na zaposlene in posledično možnostjo doseganja kakovostnih rezultatov na področju varnosti in zdravja pri delu pojasnjeno z linearnim vplivom stopnje komuniciranja.

Beta koeficient, ki nam kaže, kolikšna je povezanost med vplivom in komunikacijo, je relativno močna -



Slika 1.5 Razsevni diagram

Correlations										
		Vzpodbujam ljudi k posredovanju informacij	Informiram vse zaposlene o dogajanju na VZ	Pogosto komuniciram z vsemi zaposlenimi	Obravnavam dogajanja direktno na mestu nastanka	Delim z ostalimi pridobljene izkušnje in lastno motiviranost	Pozorno poslušam	Povem tisto kar mislim na konstruktiven način	Vprašam druge za njihovo mnenje	Vzpostavim vzdušje ki omogoča drugim da spregovorijo o izzivih
Vzpodbujam ljudi k posredovanju informacij	Pearson Correlation	1	,069	,109	,262*	,389**	,165	,183	,354**	,354**
	Sig. (2-tailed)		,593	,397	,039	,002	,199	,155	,005	,005
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Informiram vse zaposlene o dogajanju na VZ	Pearson Correlation	,069	1	,517**	,443**	,197	,069	-,016	,044	,174
	Sig. (2-tailed)	,593		,000	,000	,125	,593	,899	,734	,176
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Pogosto komuniciram z vsemi zaposlenimi	Pearson Correlation	,109	,517**	1	,473**	,330**	,109	,033	,237	,172
	Sig. (2-tailed)	,397	,000		,000	,009	,397	,800	,063	,181
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Obravnavam dogajanja direktno na mestu nastanka	Pearson Correlation	,262*	,443**	,473**	1	,476**	,191	,097	,188	,244
	Sig. (2-tailed)	,039	,000	,000		,000	,137	,453	,143	,056
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Delim z ostalimi pridobljene izkušnje in lastno motiviranost	Pearson Correlation	,389**	,197	,330**	,476**	1	,208	,304*	,327**	,256*
	Sig. (2-tailed)	,002	,125	,009	,000		,105	,016	,009	,045
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Pozorno poslušam	Pearson Correlation	,165	,069	,109	,191	,208	1	,288*	,166	,260*
	Sig. (2-tailed)	,199	,593	,397	,137	,105		,023	,196	,041
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Povem tisto kar mislim na konstruktiven način	Pearson Correlation	,183	-,016	,033	,097	,304*	,288*	1	,370**	,287*
	Sig. (2-tailed)	,155	,899	,800	,453	,016	,023		,003	,023
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Vprašam druge za njihovo mnenje	Pearson Correlation	,354**	,044	,237	,188	,327**	,166	,370**	1	,410**
	Sig. (2-tailed)	,005	,734	,063	,143	,009	,196	,003		,001
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Vzpostavim vzdušje ki omogoča drugim da spregovorijo o izzivih	Pearson Correlation	,354**	,174	,172	,244	,256*	,260*	,287*	,410**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,176	,181	,056	,045	,041	,023	,001	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62

Tabela 1.1 Korelacijska matrika spremenljivk, vezanih na komunikacijo

0,774 (tabela 1.2). Regresijska enačba: $vpliv = 0 + 4,828 * stopnja\ komunikacije$ z vidika varnosti in zdravja pri delu. To pomeni, da izvršni menedžerji v velikih slovenskih podjetjih s svojo stopnjo komuniciranja pozitivno in pomembno vplivajo na stanje var-

nosti in zdravja pri delu v organizacijah, ki jih vodijo.

4 Razprava in predlogi

Na osnovi izvedene raziskave in pridobljenih podatkov ter informacij iz odgovorov anketiranih izvršnih

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,774 ^a	,599	,592	3,29874

Predictors: (Constant), komunikacija

Tabela 1.2 Determinacijski koeficient

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,707	3,075		3,808	,000
	Komunikacija	4,828	,510	,774	9,468	,000

Dependent Variable: vpliv

Tabela 1.3 Rezultati enostavne linearne regresijske analize

menedžerjev v velikih slovenskih podjetjih smo ugotovili, da obravnavane spremenljivke v konstrukt komunikacija nimajo močne medsebojne odvisnosti in nanje v veliki meri vplivajo specifični dejavniki. Ne glede na to ugotovitev pa vidimo, da ima stopnja komuniciranja izvršnih menedžerjev z vidika varnosti in zdravja pri delu pomembno pozitiven vpliv na poslovno-organizacijski sistem.

Predlagamo, da naj bi slovenski izvršni menedžerji v velikih podjetjih komuniciranje z vidika varnosti in zdravja pri delu primarno uporabili za snovanje, sponzoriranje in nadziranje trendov ter doseženih rezultatov v sklopu zadanih ciljev, ki so povezani s politiko varnosti in zdravja pri delu. Doseganje kakovostnih izidov na področju varnosti in zdravja pri delu bi pomenilo, da lahko izvršni menedžerji namenijo več svojega dragocenega časa za druge prioritete, še posebej glede na kritično ekonomsko in gospodarsko stanje, v katerem je dandanes večina podjetij. Pretok informacij, informiranost vseh zaposlenih, pogostost komuniciranja, obravnavanje zadev na mestu dogajanja, deljenje izkušenj z ostalimi sodelavci in lastna motiviranost, pozorno poslušanje, konstruktivni razgovori, upoštevanje mnenj drugih in oblikovanje delovnih razmer, ki omogočajo kvalitetno vzdušje, so preverljive sestavine uspešnega komuniciranja varnosti in zdravja pri delu ter pripomorejo k boljši kakovosti dela.

Zbrani podatki in informacije v okviru prve tovrstne raziskave v Republiki Sloveniji lahko služijo za nadaljnjo obdelavo, v okviru katere bi bilo dobro raziskati, kateri specifični dejavniki bi kot dodatni elementi lahko omogočali večjo medsebojno korelacijo in večjo stopnjo vpliva komunikacij izvršnih in drugih menedžerjev za doseganje kakovostnih izidov v zvezi varnostjo in zdravjem pri delu.

Raziskava izhaja iz predpostavke, da je trenutno stanje na področju komuniciranja izvršnih menedžerjev v velikih slovenskih podjetjih z vidika varnosti in zdravja pri delu tako, da ga je možno trajno izboljševati.

Ker je ugotovljeno, da imajo v velikih slovenskih podjetjih najbolj razvite poslovno-organizacijske sisteme varnosti in zdravja pri delu, je za raziskovalce dodaten izziv ugotoviti stanje na področju komuniciranja varnosti in zdravja pri delu v mikro, malih in srednje velikih gospodarskih družbah. Pridobljenih podatkov in informacij zato ne moremo posploševati na mikro, mala in srednja podjetja, ker so tudi načini komuniciranja menedžerjev z vidika varnosti in zdravja pri delu najbrž drugačni.

Učinkovit menedžment oziroma vodenje poslovno-organizacijskega sistema varnosti in zdravja pri delu je celovit in sistematičen pristop, v katerem komuniciranje predstavlja eno temeljnih sestavin za njegovo uspešnost.

5 Literatura

- Arboleda, Ana, C. Morrow, Paula, R. Crum, Michael in C. Shelley, Mack. 2003. Management practices as antecedents of safety culture within the trucking industry: similarities and differences by hierarchical level. *Journal of Safety Research* 34 (2): 189-197.
- Asllani, Arben in Luthans, Fred. (2003). What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis. *Journal of knowledge management* 7(3): 53-66.
- Brajša, Pavao. (1994). Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Church, Allan, H. (1996). Giving your organizational communication C-P-R Leadership & Organization Development Journal 17(7): 4-11.
- Daft, Richard, L. (2000). Management. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Easterby - Smith, Mark, Thorpe, Richard in Lowe, Andy. (2005). Raziskovanje v managementu. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Flere, Sergej. (2000). Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Flin, R. in Yule, S. (2004). Leadership for safety: industrial experience. *Quality & Safety in Health Care* 13 (2): 45-51.
- Florjančič, Jože in Ferjan, Marko. (2000). Management

poslovnega komuniciranja. Kranj: Moderna organizacija.

- Glendon, A. I. in Litherland, D. K. (2001). Safety climate factors, group differences and safety behaviour in road construction. *Safety Science* 39 (3): 157-188.
- Gomez-Mejia, Luis, R., Balkin, David D. in Cardy, Robert L. (2005). *Managing human resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. (1998). Upravljanje s človeškimi viri v slovenskih Podjetjih. V *Kakovost managementa in planiranja kot konkurenčna prednost* / 23. posvetovanje o podjetniškem planiranju in managementu, Portorož, 22. in 23. 10. 1998. Maribor: Društvo ekonomistov, 251-259.
- Jansen, Arthur. (2004). *Interpersonal communication*. New York: Oxford University Press.
- Kacian, Nenad in Gajič, Saša. (1996). Metodologija analiza nevarnosti ogrožanja telesne integritete in vizualna neverbalna komunikacija: komunikacija kot del preventive. *Delaj varno* (1/2): 50-62.
- Katz, Daniel in Robert, L. Kahn. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Krause, R. Thomas. (2005). *Leading with safety*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., Hoboken.
- Krause, R. Thomas. (2004). *Influencing the Behavior of Senior Leadership: What Makes a Great Safety Leader?* Professional Safety 06: 29. ASSE AMERICAN SOCIETY OF SAFETY ENGINEERS.
- Krause, R. Thomas, Seymour, K. J. in Sloat, K. C. M. (1999). Long - Term Evaluation of Behaviour - Based Method for Improving Safety Performance. A Meta - Analysis of 73 Interrupted Time - Series Replications. *Safety Science* 32 (1999): 1-18.
- Lipovec, Filip. (1987). *Razvita teorija organizacije (splošna teorija organizacije)*. Maribor: Obzorja.
- Meško Štok, Zlatka. 2004. *Managing, communications, and organizational culture : an acknowledged framework for managers*. V: VODOVNIK, Zvone (ur.). *Intellectual capital and knowledge management : proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 18-20 November 2004, Congress Centre Bernardin, Portorož, Slovenia*. Koper: Faculty of management, str. 387-394.
- Meško Štok, Zlatka. 2008. *Vpliv kulture na učinkovitost in uspešnost združb*. V: Rusjan, Borut (ur.), Rozman, Rudi (ur.), Kovač, Jure (ur.). *Vloga kulture v združbah (organizacijah): zbornik referatov*. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management. Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, str. 144-153.
- Meško, Maja in Meško Štok Zlatka. (2007). *Influence of communication, inter-personal relations, employee motivation by top management according to an enterprise structure*. V: *Transformacijom poslovanja do tvrtke znanja: zbornik radova*. Zagreb: Infodrom: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu: Fakultet organizacija i informatike, str. 12-14.
- Mintzberg, Henry. 1980. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Moses, P. Timothy in Stahelski, J. Anthony. (1999). A productivity evaluation of teamwork at an aluminium manufacturing plant. *Group & Organization Management* 24 (3): 391-412.
- Možina, Stane et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane et al. (2002). *Management*. Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Tavčar, Mitja I., Zupan, Knežević, Nada in Ana Nuša. (2004). *Poslovno komuniciranje - evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Nadoh, Jana. (2004). *Organizacijsko komuniciranje in upravljanje znanja*. Manager +, št. 3, str. 51-53.
- Popović, Ljubinka. (2008). *Vpliv organizacijskega komuniciranja na zadovoljstvo zdravstvenih delavcev pri delu*. Magistrska naloga. Koper. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Poslovni imenik BIZ:si <http://www.bizi.si/Default.aspx> (14. 4. 2008).
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. (1993). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Splichal, Slavko, ur. (2001). *Komunikološka hrestomanija 1. Začetki komunikologije v Evropi in ZDA*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Strašek, Viljem. (2000). *Usposabljanje, zavedanje in usposobljenost ter komuniciranje v sistemih vodenja varnosti in zdravja*. Delo + Varnost 45 (5): 239-241.
- Svetlin, Ivan in Ilič, Branko, ur. (2004). *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
- Tavčar, Mitja I. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi forum.
- Vinodkumar, M. N. in Bhasi, M. (2009). Safety climate factors and its relationship with accidents and personal attributes in the chemical industry. *Safety Science* 47 (5): 659-667.
- Vrčko, Matjaž. (2004). *Organizacijska kultura pri uvajanju delovnih skupin v Alcan Tomosu*. Interno poročilo o raziskavi.
- Vredenburg, G. Alison. 2002. *Organizational safety: Which management practices are most effective in reducing employee injury rates?* *Journal of Safety Research* 33(2): 259-276.
- Co-operative Online Bibliographic System & Services. *Vzajemna bibliografsko-kataložna baza podatkov COBIB:Sl*. <http://www.cobiss.si> (11. 4. 2009).